

Uhl, Volker

Strategisches Management von virtuellen Hochschulen. Positionierung auf dem Bildungsmarkt

Kerres, Michael [Hrsg.]; Voß, Britta [Hrsg.]: *Digitaler Campus: Vom Medienprojekt zur nachhaltigen Mediennutzung auf dem Digitalen Campus*. Münster ; New York ; München ; Berlin : Waxmann 2003, S. 104-111. - (Medien in der Wissenschaft; 24)



Quellenangabe/ Reference:

Uhl, Volker: Strategisches Management von virtuellen Hochschulen. Positionierung auf dem Bildungsmarkt - In: Kerres, Michael [Hrsg.]; Voß, Britta [Hrsg.]: *Digitaler Campus: Vom Medienprojekt zur nachhaltigen Mediennutzung auf dem Digitalen Campus*. Münster ; New York ; München ; Berlin : Waxmann 2003, S. 104-111 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-122442 - DOI: 10.25656/01:12244

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-122442>

<https://doi.org/10.25656/01:12244>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WAXMANN
www.waxmann.com

<http://www.waxmann.com>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Michael Kerres, Britta Voß (Hrsg.)

Digitaler Campus

Vom Medienprojekt zum nachhaltigen
Medieneinsatz in der Hochschule



Michael Kerres, Britta Voß (Hrsg.)

Digitaler Campus

Vom Medienprojekt zum nachhaltigen
Medieneinsatz in der Hochschule



Waxmann Münster / New York
München / Berlin

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Medien in der Wissenschaft; Band 24

Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V.

ISSN 1434-3436

ISBN 3-8309-1288-9

© Waxmann Verlag GmbH, Münster 2003

<http://www.waxmann.com>

E-Mail: info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Pleßmann Kommunikationsdesign, Ascheberg

Titelbild: Britta Voß

Satz: Stoddart Satz und Layout, Münster

Druck: Buschmann, Münster

gedruckt auf alterungsbeständigem Papier, DIN 6738

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Inhalt

Michael Kerres, Britta Voß

Vorwort: Vom Medienprojekt zur nachhaltigen Mediennutzung auf dem Digitalen Campus	9
---	---

Vom Projekt zur Hochschulentwicklung

Karen Beyer, Marion Bruhn-Suhr, Jasmin Hamadeh

Ein Weiterbildungsprojekt als Promotor von Hochschul- entwicklung – Realität oder Größenwahn?	15
--	----

Birgit Drolshagen, Ralph Klein

Barrierefreiheit – eine Herausforderung für die Medienpädagogik der Zukunft	25
--	----

Heiko Feeken

Qualitätssicherung für nachhaltige Strukturen in der ICT-basierten Lehreraus- und -fortbildung	36
---	----

Birgit Feldmann, Gunter Schlageter

Das verflixte (?) siebte Jahr – Sieben Jahre Virtuelle Universität	44
--	----

Heidemarie Hanekop, Uwe Hofschröer, Carmen Lanfer

Ressourcen, Erfahrungen und Erwartungen der Studierenden – Bausteine für Entwicklungsstrategien	53
--	----

Andreas Knaden, Martin Giesecking

Organisatorische Umsetzung eines E-Learning-Konzepts einer Hochschule am Beispiel des Zentrums virtUOS der Universität Osnabrück.	63
---	----

Benedetto Lepori, Lorenzo Cantoni, Chiara Succi

The introduction of e-learning in European universities: models and strategies	74
---	----

Akiko Hemmi, Neil Pollock, Christine Schwarz

If not the Virtual university then what?	84
--	----

Jörg Stratmann, Michael Kerres

Ansatzpunkte für das Change-Management beim Aufbau einer Notebook-Universität	93
--	----

Volker Uhl

Strategisches Management von virtuellen Hochschulen.

Positionierung auf dem Bildungsmarkt 104

Integration des E-Learning in die Hochschule

Martin Ebner, Jürgen Zechner, Andreas Holzinger

Die Anwendung des 3-2-1 Modells didaktischer

Elemente in der Hochschulpraxis 115

Peter Grübl, Nils Schnittker, Bernd Schmidt

Gibt es den „elektronischen Nürnberger Trichter“? 127

Marion Hartung, Wilfried Hesser, Karola Koch

Aufbau von Blended Learning mit der open source E-Lernplattform

ILIAS an einer Campus-Universität 139

Uwe Hoppe, Corinna Haas

Curriculare Integration elektronischer Lehr-Lernmodule in die traditionelle

Präsenzlehre – dargestellt am Beispiel des Projektes IMPULS^{EC} 149

Anja Osiander

@_I-T-A: Rechnereinsatz im klassischen Seminar 160

Cornelia Rizek-Pfister

Präsenzunterricht, Fernunterricht: Die Suche nach dem optimalen Mix..... 170

Christa Stocker

Induktiv und intuitiv: Chancen einer phänomengeleiteten

Beschäftigung mit Linguistik..... 178

Innovative didaktische Lernszenarien

Claudia Bremer

Lessons learned: Moderation und Gestaltung netzbasierter

Diskussionsprozesse in Foren 191

Jörg Caumanns, Matthias Rohs, Markus Stübing

Fallbasiertes E-Learning durch dynamische Verknüpfung

von Fallstudien und Fachinhalten 202

<i>Manfred Heydthausen, Ulrike Günther</i> Die Verknüpfung von systematischem und fallorientiertem Lernen in Lern-Informationssystemen.....	215
<i>Horst O. Mayer</i> Verringerung von trägem Wissen durch E-Learning.....	226
<i>Ursula Nothhelfer</i> Kooperatives handlungsorientiertes Lernen im Netz.....	238
<i>Robert Gücker, Klaus Nuyken, Burkhard Vollmers</i> Entdeckendes Lernen als didaktisches Konzept in einem interdisziplinären Lehr-Lernprogramm zur Statistik	250
<i>Ursula Piontkowski, Wolfgang Keil, Yongwu Miao, Margarete Boos, Markus Plach</i> Rezeptions- und produktionsorientiertes Lernen in mediengestützten kollaborativen Szenarien.....	260
<i>Robert Stein</i> E-Bau: Aktives Lernen und Arbeiten in der Baubranche	270
<i>Gert Zülch, Hashem Badra, Peter Steininger</i> Live-Fab – CNC-Programmierung und Montageplanung in einer virtuellen Lernfabrik	282
 Mobiles Lernen und neue Werkzeuge	
<i>Lars Bollen, Niels Pinkwart, Markus Kuhn, H. Ulrich Hoppe</i> Interaktives Präsentieren und kooperatives Modellieren.....	295
<i>Gerd Kaiser, Dr. Trong-Nghia Nguyen-Dobinsky</i> Multimediale, interaktive und patientennahe Lehrszenarien in der medizinischen Ausbildung.....	305
<i>Marc Krüger, Klaus Jobmann, Kyandoghere Kyamakya</i> M-Learning im Notebook-Seminar.....	315
<i>Claus-Dieter Munz, Michael Dumbser, Sabine Roller</i> Über den Einsatz von Notebooks in der Ingenieurausbildung am Beispiel der Vorlesung „Numerische Gasdynamik“.....	326

<i>Heike Ollesch, Edgar Heineken, Frank P. Schulte</i> Das Labor im Rucksack – mobile computing in der psychologischen Grundlagenausbildung	337
<i>Tobias Schubert, Bernd Becker</i> Das mobile Hardware-Praktikum	346
<i>Tobias Thelen, Clemens Gruber</i> Kollaboratives Lernen mit WikiWikiWebs	356
<i>Debora Weber-Wulff</i> Teaching by Chat	366
 Informationsmanagement in der Hochschule	
<i>Patricia Arnold, Lars Kilian, Anne Thillosen</i> Pädagogische Metadaten im E-Learning	379
<i>Annika Daun, Stefanie Hauske</i> Erfahrungen mit didaktischen Konzepten virtueller Lehre.....	391
<i>Gudrun Görlitz, Stefan Müller</i> Vom Seminar zur Lerneinheit – und zurück.....	401
<i>Oliver Hankel, Iver Jackewitz, Bernd Pape, Monique Strauss</i> Technical and Didactical Scenarios of Student-centered Teaching and Learning.....	411
<i>Engelbert Niehaus</i> Internetbasierte Wissensorganisation in der Lehrerbildung	420
<i>Anastasia Sfiri, Martina Matzer, Jutta Pauschenwein, Megan Shaw, Julie-Ann Sime</i> VirRAD: A New Paradigm for Technology Enhanced Learning.....	429
Autoren und Autorinnen	439

Strategisches Management von virtuellen Hochschulen. Positionierung auf dem Bildungsmarkt

Zusammenfassung

Die Euphorie über die Zukunft virtueller Hochschulen trägt den realen Gegebenheiten nicht Rechnung. Der erhoffte Wandel virtueller Hochschulprojekte von technologieorientierten Informatikprojekten zu marktorientierten Bildungsdienstleistern ist bislang ausgeblieben. Dieser Zusammenhang erfordert eine systematische Analyse der strategischen Positionierungen von Präsenz- und Fernhochschulen und von virtuellen Hochschulprojekten. Ausgehend von den Überlegungen des Wettbewerbskonzepts von M. E. Porter und der Systemtriade von B. R. Clark werden die strategischen Differenzen zwischen den Akteuren der Hochschullehre (Ministerien, Rektoraten und Professoren) und den virtuellen Hochschulprojekten aufgearbeitet. Diese Überlegungen basieren auf einer umfangreichen empirischen Erhebung der strategischen Positionierung deutscher Hochschulen und ihrer Bewertung des Nutzenpotenzials virtueller Hochschullehre. Aufgrund der Ergebnisse dieser empirischen Erhebungen werden Gestaltungsempfehlungen zur strategischen Positionierung virtueller Hochschulen entwickelt. Die Integration virtueller Lehre in die Hochschulen ist an folgende Prämissen geknüpft: Für eine nachhaltige Integration virtueller Hochschulprojekte in die Hochschulen muss die strategische Relevanz virtueller Hochschullehre in den Zielen und Strategien der Hochschulen verankert sein. Die Finanzierung virtueller Hochschulprojekte sollte durch die Steuerungslogik der „State Authority“ oder des „Market“ organisiert sein. Eine ausschließliche Finanzierung innerhalb der Steuerungslogik der „Academic Oligarchy“ ist kontraproduktiv für eine nachhaltige Integration.

Zwischen den Ministerien und den Hochschulen besteht eine strategische Differenz in der Einschätzung der zukünftigen Relevanz von Fernstudiengängen und der Bedeutung von Effizienz und Wirtschaftlichkeit in der Hochschullehre. Unter den gegebenen Rahmendingungen sollten virtuelle Hochschulprojekte eine Differenzierungs- und/oder Nischenstrategie wählen.

1 Einleitung und Forschungsdesign

Im Rahmen des Wandels von der industriellen bzw. postindustriellen Gesellschaft zur Wissensgesellschaft kommt den Hochschulen eine zentrale Rolle zu. Sie sind der klassische Ort der Wissensvermittlung und der Generierung neuen Wissens.

Die Finanzierung der Hochschulen folgt nach Clark¹ durch die Steuerungslogiken „State Authority“, „Academic Oligarchy“ und „Market“. Von Sporn² ist diese Systemtriade zur Positionierung von nationalen Hochschulsystemen weiterentwickelt worden.

Innerhalb des vom BMBF geförderten Forschungsprojekts „Virtuelle Hochschulen auf dem Bildungsmarkt, Strategische Positionierung unter Berücksichtigung der Situation in Deutschland, Österreich und England“³ wurde dieser Ansatz zur Analyse der Positionierungsoptionen virtueller Hochschulen genutzt. Davon ausgehend, dass sich die bisherigen virtuellen Hochschulprojekte und virtuellen Hochschulen in dem kulturellen, organisatorischen und finanziellen Kontext des deutschen Hochschulwesens bewegen, unterliegen diese der vorherrschenden Steuerungslogik der „Academic Oligarchy“. Die Finanzierung erfolgt weder aus Globalhaushalten der Hochschulen noch durch Einnahmen aus dem Bildungsmarkt, sondern in erster Linie aus Stiftungs-, Bundes- oder Sondermitteln der Länder.

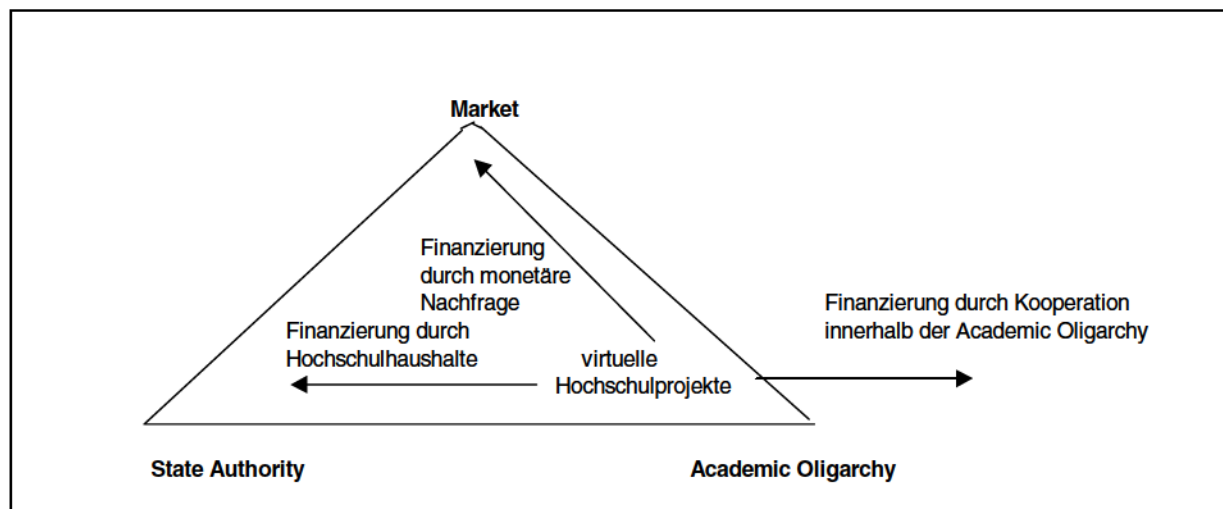


Abb. 1: Positionierung virtueller Hochschulprojekte in der Systemtriade

Die Positionierung der Hochschulen zur Generierung von Einnahmen erfolgt innerhalb des Spannungsfeldes dieser Systemtriade. Die Wettbewerbsstrategie der einzelnen Hochschule und die Relevanz virtueller Studienangebote innerhalb dieser Positionierung bestimmt den Stellenwert virtueller Hochschulangebote. Neben der Frage nach der Existenz von Strategien stellt sich das Problem, Anhaltspunkte über sinnvolle zukünftige Normstrategien zu gewinnen. Hierbei wird im Folgenden in Anlehnung an Porter⁴ von den drei generischen Typen von Strategien ausgegangen: Die Strategie der Kostenführerschaft konzentriert sich auf die Minimierung des internen Ressourceneinsatzes. Die Differenzierungsstrategie richtet sich im Gegensatz zur Strategie der Kostenführerschaft auf den externen

1 Vgl. Clark, B. R. (1996), S.10 ff.

2 Vgl. Sporn, B. (1996), S.11.

3 Vgl. Uhl, V. (2003) .

4 Porter, M. E. (1999), S. 74.

Bereich, also auf den Markt. Die bereitgestellte Leistung ist so zu differenzieren und auszugestalten, dass diese Leistung in der gesamten Branche als einzigartig angesehen wird. Während die Strategie der Kostenführerschaft und die Differenzierungsstrategie sich auf die interne Unternehmensorganisation einerseits und externe Marktsituation andererseits richten, konzentriert sich die Marktnischenstrategie auf eine bestimmte Zielgruppe in dem Markt, ein spezifiziertes Segment des Produktionsprogramms oder ein geografisch abgrenzbares Marktsegment.

<u>Strategischer Vorteil</u>		
	Singularität aus der Sicht des Käufers	Kostenvorsprung
Branchenweit	Differenzierungs- strategie	Umfassende Kostenführer- schaftsstrategie
Beschränkung auf ein Segment	Konzentration auf Schwerpunkte Nischenstrategie	

Abb. 2: Strategietypen (Quelle: Porter, M. E. 1999, S.75)

2 Empirische Erhebung zur strategischen Positionierung

Die Befragung wurde von April 2001 bis Juni 2001 durchgeführt. Folgende Zielgruppen wurden befragt:

- Die Rektorate aller Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland,
- alle wirtschaftswissenschaftlichen Dekanate und eine gleichgroße Stichprobe von Professoren der Wirtschaftswissenschaften,
- die Fachreferenten der Landesministerien.

Insgesamt wurde eine Rücklaufquote von 29% erreicht. Der Fragebogen, und die Hypothesenentwicklung sind im Abschlussbericht des Forschungsprojekts⁵ ausführlich beschrieben. Daher werden an dieser Stelle nur die Ergebnisse vorgestellt.

Anhand der Fragenkomplexe „Konkurrenz- und Branchenentwicklung in der Hochschullehre“, „Ziele und Strategien von Hochschulen“, „Kernkompetenzen

⁵ Uhl, V. (2003), S. 26 ff.

von Hochschulen“ und „Perspektiven für virtuelle Studienangebote“ sollte dabei einerseits die strategische Selbsteinschätzung der Hochschulen ermittelt werden und andererseits die strategischen Optionen für virtuelle Hochschulprojekte identifiziert werden.

2.1 Konkurrenz- und Branchenentwicklung in der Hochschullehre

Dem Internet wird mit dem höchsten Mittelwert von 5,14 (Standardabweichung 0,79) durch alle Befragungsgruppen eine zunehmende Bedeutung in der Hochschullehre zugeschrieben. Für den mündlichen Vortrag (Mittelwert von 3,67) und den Printmedien (Mittelwert 3,39) wird dagegen eine gleichbleibende Bedeutung für die Hochschullehre prognostiziert (Zukünftige Bedeutung, 1 abnehmend bis 6 zunehmend).

Die Hochschullehrer haben nach ihrer Selbsteinschätzung (Mittelwert 5,14) den größten Einfluss in der Hochschullehre (Einfluss, 1 schwach bis 6 stark). Für die politische Legislative und den Ministerien wird dagegen ein geringerer Einfluss angenommen.

Die Nachfrage der Erststudierenden nach Studienangeboten behält auch zukünftig für die Universitäten bei einem Mittelwert von 4,68 die wichtigste Bedeutung. Für die Fachhochschulen (Mittelwert 4,85) und den Ministerien (Mittelwert 5,0) wird dagegen bei den Berufstätigen der größte Zuwachs erwartet (Nachfrage, 1 abnehmend bis 6 zunehmend).

Der größte Nutzen von virtuellen Studienangeboten wird für Berufstätige bei einem Mittelwert von 4,9 prognostiziert (Nutzen, 1 klein bis 6 groß).

Der Nutzen durch Interaktivität, das fachliche Niveau, die Aktualität der Lehrinhalte und die Flexibilität des Lernens (Ort/Zeit) werden als gleich-berechtigte Produkteigenschaften virtueller Studienangebote eingeschätzt.

Hochschulen konkurrieren im Wesentlichen mit Hochschulen des gleichen Typs (Mittelwert 4,66). Private (Mittelwert 2,75) und ausländische Hochschulen (Mittelwert 2,56) werden bisher nicht als starke Konkurrenz beurteilt (Konkurrenz, 1 schwach bis 6 stark).

Während 62% der Universitäten in einem nationalen und globalen Umfeld konkurrieren, liegt der Schwerpunkt des Wettbewerbs von Fachhochschulen im regionalen und lokalen Bereich 71%. Ein intensiver Wettbewerb zwischen den Hochschulen wird nur für die Hochschulen des gleichen Typus angenommen. Dagegen wird die Konkurrenz zu Hochschulen anderer Art (Universitäten zu Fachhochschulen), Fernhochschulen, Privaten Hochschulen, Weiterbildungseinrichtungen und Ausländischen Hochschulen als nicht intensiv beurteilt.

2.2 Zielen und Strategien von Hochschulen

Dem Ziel der Konzentration auf das Präsenzstudienangebot wird weiterhin von den Universitäten und Fachhochschulen die größte Bedeutung zugemessen (Mittelwert insgesamt 4,65). Die Ministerien priorisieren demgegenüber den Aufbau neuer Produktlinien im Fernstudienbereich (Mittelwert 5,3, Priorität, 1 niedrig bis 6 hoch).

Der Einfluss virtueller Studienangebote auf die Ziele der Universitäten und Fachhochschulen wird von den befragten Hochschulen mit niedrigen Werten (Mittelwert 2,7 und 2,65) eingeschätzt (Einfluss 1 schwach bis 6 stark).

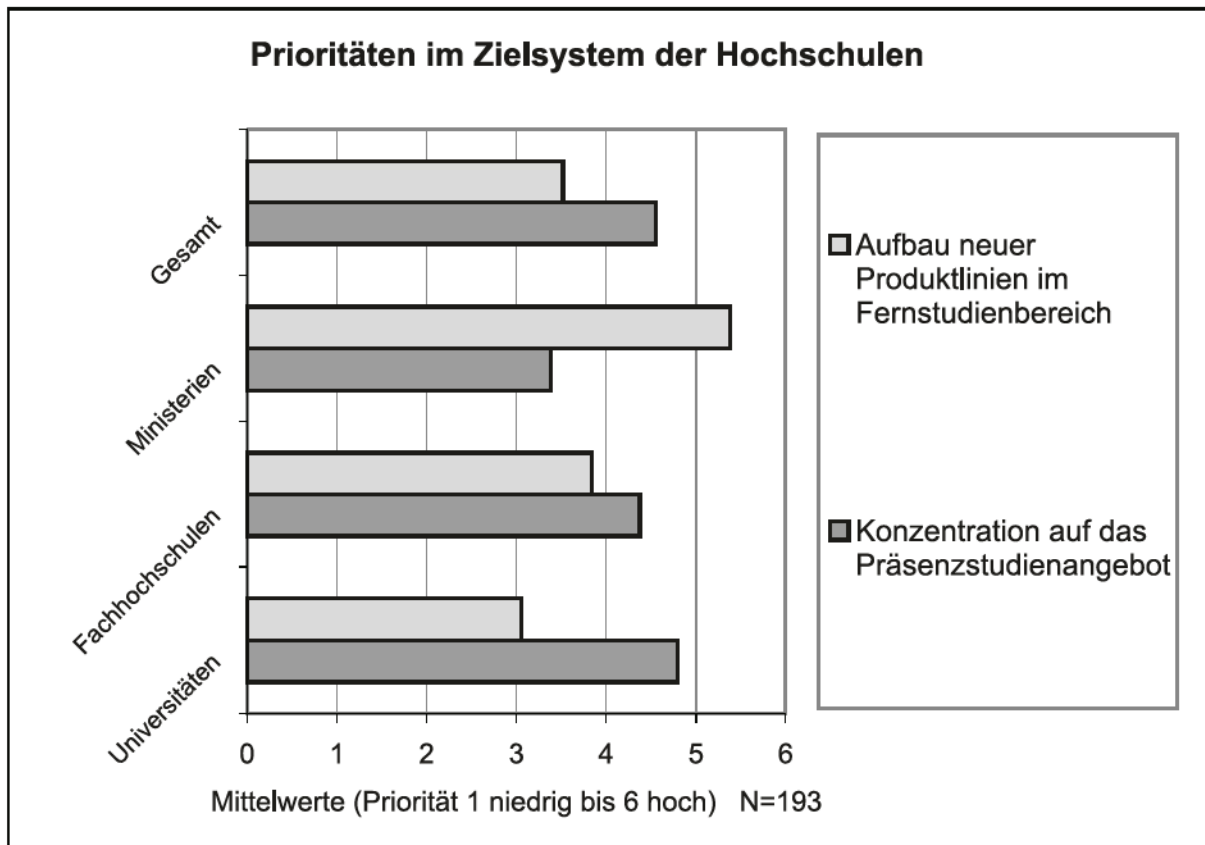
Der Signifikanztest (Bonferroni, Signifikanzniveau 0,05) zeigt für den Vergleich der Mittelwerte der Universitäten und der Landesministerien einen signifikanten Unterschied.

Dem Einfluss virtueller Studienangebote für den Aufbau neuer Produktlinien im Fernstudienbereich wird von den Ministerien (Mittelwert 5,5 (Standardabweichung 0,76) eine hohe Bedeutung zugemessen. Zwischen den Hochschulen und den Ministerien besteht diesbezüglich eine Divergenz in ihrem Zielsystem. Eine strategische Neuausrichtung der Universitäten auf neue Produktlinien und Zielgruppen hat dementsprechend eine untergeordnete Bedeutung. Insbesondere die Universitäten richten ihre Ziele weiter auf die Konzentration des Präsenzstudienangebotes aus.

Die Differenzierungsstrategie durch Herausbildung von Alleinstellungsmerkmalen wird von den Befragten als wichtigster Strategietyp für Hochschulen mit dem Mittelwert 4,9 (Standardabweichung 1,23) beurteilt. Diese Strategie wird von den Universitäten mit einer Profilbildung durch Konzentration auf Kernfächer komplementiert (Mittelwert 4,59, Standardabweichung 1,4), wohingegen Fachhochschulen die Konzentration auf Zielgruppen mit dem zweit höchsten Mittelwert von 4,32 (Standardabweichung 1, 22) beurteilen (Priorität 1 niedrig bis 6 hoch).

Effizienzsteigerungen und Größenwachstum haben dagegen für die Hochschulen nur eine mittlere Relevanz. Innerhalb des Strategietyps der Ministerien hat dagegen die Effizienzsteigerung bei Kostenvorteilen mit einem Mittelwert von 5,25 (Standardabweichung 0,71) eine deutlich höhere Priorität. Diesbezüglich besteht zwischen den Ministerien und den Hochschulen eine strategische Differenz, die nach dem Bonferroni Test signifikant ist.

Der Einfluss virtueller Studienangebote auf diesen Typus einer Differenzierungsstrategie wird von den Befragungsgruppen nur mit mittleren Werten eingestuft (Einfluss auf die Profilbildung durch Konzentration auf Kernfächer Mittelwert 2,71, Standardabweichung 1,41, Einfluss auf die Differenzierung durch Herausbildung von Alleinstellungsmerkmalen Mittelwert 3,69, Standardabweichung 1,58) (schwach 1 bis 6 hoch).



Die Differenzierung durch die Herausbildung von Alleinstellungsmerkmalen ist der vorherrschende Strategietyp für die Hochschulen. Da der Einfluss virtueller Studienangebote auf diese Strategie durch die Hochschulen schwach eingeschätzt wird, wird der zunehmenden Ubiquität der Hochschullehre durch Virtualisierung keine Relevanz zugeschrieben.

2.3 Perspektiven für virtuelle Studienangebote

Die Einschätzung zum virtuellen Studienanteil der Befragungsgruppen unterscheidet sich hinsichtlich der Art der Hochschullehre. Im grundständigen Präsenzstudium wird ein 14% komplementierender Anteil virtueller Studienangebote prognostiziert. Für Aufbaustudiengänge im Fernstudium wird dagegen ein durchschnittlicher virtueller Studienanteil von 43% angenommen. Bezüglich der Differenzierung nach Fachbereichen wird in der Informatik ein 23% Anteil und in den Kunst-/Musikwissenschaften ein 10% Anteil virtueller Studienangebote erwartet.

Die Hypothese, dass die Ministerien die treibenden Akteure im Prozess der Virtualisierung sind und die Entwicklung neuer Produktlinien im Fernstudienbereich und eine Effizienzsteigerung erwarten wird von der Befragung bestätigt. Da die Hochschulen den Virtualisierungsgrad der Hochschulformen, neue Produktlinien im Fernstudienbereich und die Bedeutung der Effizienzsteigerung geringer einschätzen, wird in diesem Fragenkomplex eine strategische Differenz zwischen den Ministerien und den Hochschulen deutlich. Die Befragungsgruppen befürworten mit einem Mittelwert von 4,22 (Standardabweichung 1,19) eine

Public Private Partnership als zukünftiges Organisationsmodell virtueller Hochschulen. Einer zentralen virtuellen Hochschule werden dagegen nur geringe Zukunftsperspektiven zugeschrieben.

3 Thesenartige Zusammenfassung

Die Präsenzuniversitäten sehen ihre strategische Positionierung in Verbindung mit der Virtualisierung der Lehre – sofern diese überhaupt vorhanden ist – in Zukunft nicht auf dem Gebiet umfassender Lehrangebote. Sie werden wie bisher ihre strategische Position sehr stark auf das Präsenzstudium ausrichten. Eine Substitution des Präsenzstudiums wird aus der Sicht der Universitäten grundsätzlich nicht angestrebt.

Anders als die Präsenzuniversitäten sieht die Ministerialverwaltung die zukünftige Entwicklung in einer zunehmenden Substitution von Präsenzlehre durch virtuelle Lehre. Virtuelle Hochschule und virtuelle Hochschulprojekte haben für die Ministerialverwaltung vergleichsweise einen wesentlich höheren Stellenwert.

Die unverkennbare strategische Differenz zwischen Präsenzuniversitäten und Ministerialverwaltungen stellt ein gravierendes Merkmal für die zukünftigen Entwicklungs- und Nutzungsperspektiven virtueller Hochschulen im universitären Bereich dar. Diese strategische Differenz und die damit möglicherweise verbundene Fehlallokationen finanzieller Mittel auf diesem Gebiet dürfte in Zukunft die gewollte wachsende Autonomie und Eigenständigkeit der Hochschule verstärken.

Neben der strategischen Differenz zwischen Ministerialverwaltung und Präsenzuniversitäten liegt ein weiteres Problem in der bisherigen Förderung und Finanzierung virtueller Hochschulprojekte. Diese ist durch eine ausschließliche Förderung als Forschungsvorhaben gekennzeichnet und verhindert damit eine systembezogene Integration in die Steuerungslogik von Hochschulhaushalten. So sind die bisherigen Hochschulprojekte primär in der Steuerungslogik der „Academic Oligarchy“ verankert und entwickeln sich von daher lediglich innerhalb ihrer Fachdisziplinen, ohne dass ihre Nachhaltigkeit gesichert ist.

Um eine Nachhaltigkeit und umfassende Nutzung des Potenzials virtueller Hochschulprojekte innerhalb der bisherigen Präsenzuniversitäten zu gewährleisten, muss die Finanzierung und Förderung derartiger Projekte integrativ über die Hochschulhaushalte mitfinanziert werden. Dies bedeutet, dass eine Verschiebung der Finanzierung von der bisherigen „Academic Oligarchy“ zur „State Authority“ geboten ist.

Der zukünftige Bildungsmarkt dürfte sehr stark durch die organisatorische Einbindung intermediärer Bildungsbroker geprägt werden. Diese dürften eine wichtige Selektionsfunktion im System der Verfügbarkeit von Wissen einnehmen und die Verknüpfung von Angebot und Nachfrage virtueller Studienangebote leisten. Den Bildungsbrokern kommt dann auch eine entscheidende Funktion bei

der Marktflexibilisierung und Marktanpassung von Studienangeboten an sich ändernde Nachfrage zu.

Den bestehenden Hochschulen, insbesondere den Universitäten, kommt gegenüber den Bildungsbrokern die Funktion von Bildungs- und Wissenszulieferern zu. Dabei dürften die Bildungsbroker zunehmend die Kernkompetenzen unterschiedlicher Hochschulen koordinieren und entsprechend flexibel auf neue Marktanforderungen reagieren.

Wettbewerb, sofern er überhaupt als solcher wahrgenommen wird, findet im Wesentlichen zwischen Hochschulen gleichen Typs statt. Dabei konzentriert sich der Schwerpunkt des Wettbewerbs von Fachhochschulen auf den regionalen und lokalen Bereich, während sich Universitäten in einem nationalen und globalen Wettbewerbsumfeld sehen.

Die soziale Segmentierung⁶ durch die neuen Medien eröffnet den virtuellen Hochschulen die Positionierungsoption der Differenzierungs- und Nischenstrategie.

Statt Fern- oder Präsenzhochschulsysteme virtuell kopieren zu wollen, sollten virtuelle Hochschulen ihre strategische Grundpositionierung auf segmentierte Bildungsmärkte ausrichten. Durch das konsekutive Studienmodell wird diese Positionierungsstrategie im Segment weiterführender Studiengänge an Relevanz gewinnen.

Literatur

- Castells, M.(2001), *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft*, Teil 1 der Triologie, Das Informationszeitalter, Opladen.
- Clark, B.R., (1996), *The Higher Education System: An Academic Organization in Cross-National Perspective*, Berkeley.
- Pellert, A. (1999), *Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen*, Wien, Köln, Graz.
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T. (2001), *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Porter, M. E. (1999), *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, Frankfurt, New York.
- Porter, M. E. (1999a), *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Frankfurt/Main und New York.
- Porter, M. E. (1999b), *Wettbewerb und Strategie*, München.
- Schulmeister, R. (2001), *Virtuelle Universität, Virtuelles Lernen*, München.
- Uhl, V. (2003), *Virtuelle Hochschulen auf dem Bildungsmarkt, Strategische Positionierung unter Berücksichtigung der Situation in Deutschland, Österreich und England*, Wiesbaden.

6 Vgl. Castells, M. (2001), S. 238.